

DAIYIBENSHU ZUOZHONGGENG

带一本书 *Dai Yiben Shu Zuo Zhongceng* 做中层

化解中层各种悲催难题，实现自身、下属、企业多赢的管理智慧

中层自觉压力山大！上司仍觉中层执行不力！！下属时常抱怨中层乱发施令不给力！！

作为“夹心”层和中坚力量层，如何让上司倚重，下属尊重？

本书教你做只温柔而有狼性的领头羊！

夏在伦 / 编著

一个企业的决胜之策，往往赢在中层的智慧管理

沟通力点燃团队热情，迅速提升企业凝聚力

执行力提升贯彻力度，打造企业永续发展的核心竞争力

光明日报出版社

带一本书

Dai Yiben Shu Zuo Zhongceng

做中层

夏在伦 / 编著

光明日报出版社

图书在版编目(CIP)数据

带一本书做中层 / 夏在伦编著. -- 北京: 光明日报出版社, 2012.9

ISBN 978-7-5112-2936-6

I. ①带… II. ①夏… III. ①企业领导学-通俗读物
IV. ①F272.91-49

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第178221号

带一本书做中层

编 著: 夏在伦

出 版 人: 朱庆

终 审 人: 温梦

责任编辑: 李娟

责任校对: 王思逸

封面设计: 天之赋设计室

责任印制: 曹诤

出版发行: 光明日报出版社

地 址: 北京市东城区珠市口东大街5号, 100062

电 话: 010-67078247 (咨询), 67078870 (发行), 67078235 (邮购)

传 真: 010-67078227, 67078255

网 址: <http://book.gmw.cn>

E-mail: gmcbs@gmw.cn lijuan@gmw.cn

法律顾问: 北京市洪范广住律师事务所徐波律师

印 刷: 三河市祥达印装厂

装 订: 三河市祥达印装厂

本书如有破损、缺页、装订错误, 请与本社联系调换

开 本: 710mm × 1000mm 1/16

字 数: 210千字

印 张: 16

版 次: 2012年9月第1版

印 次: 2012年9月第1次印刷

书 号: ISBN 978-7-5112-2936-6

定 价: 29.80元

版权所有 翻印必究



前言

PREFACE

中层领导是企业高层与普通员工沟通的必经媒介，是一个企业不可或缺的中枢系统。每当高层管理者颁布新的指令，他们就要快速、准确地将这个命令传达下去，并且严格执行到位。他们所带领的团队往往能够成为企业的中坚力量，在市场经济的大潮中，他们是中流砥柱，是让企业稳稳站住脚跟，在激烈竞争的强力冲击下，还能够保持面不改色、岿然不动姿态的基石。他们不仅要做好整体上的统筹把握，也要根据经验，根据对下属的正确认识和了解，把工作分配好，按轻重缓急逐步授权给下属员工，同时保证这个授权的合理性，因为这将大大影响到工作的质量以及进度。

但在现实生活中，很多中层领导都会有这样的感叹：上司命令难实现，下属工作好偷懒，而自己夹在他们中间举步维艰。事实上也确实如此，做好中层的工作并不是一件容易的事情。他们不仅要处理好相当多的一部分工作，还要处理好随之衍生出的一系列人情世故，可以说他们身处错综复杂的关系网中间。如果工作做得好，就能够在公司中赢得好口碑，上司倚重，下属尊重；但是如果做得不够好，上司不满意，下属

不服气，吃力不讨好，受尽夹板气。

那么，中层管理者应当如何进一步提高自己的管理能力呢？怎样才能做到知人善任，让员工心服口服？如何在上司下属之间游刃有余？……针对这些问题，我们策划、编辑了这本小册子，如同您所看到的书名一样，我们搜集了大量资料，对一些成功的中层管理者进行性格以及行为上的深层剖析，将一个成功的中层管理者的概念以立体真实的方式呈现在您的面前。本书涵盖了中层管理者在工作中可能遇到的一系列问题，竭力以相对通俗、易解的方式解答长久滞留在您心中的疑问。同时，为了避免一味说教的枯燥，增加阅读的趣味性，我们精心挑选了大量生动鲜活的案例，力求在轻松读故事的氛围中，把优秀的中层管理理念传递给您。

一个真正卓越的中层管理者需要具备诸如忠诚、感恩、负责、包容等一系列优秀的个人品质和良好的职业素养，当然，一个人的性格是很难改变的，我们将从这个最根本的难题出发，引导您巧妙运用性格上的优缺点，妥善应对中层管理过程中的众多难题，以期达到趋利避害、最终成为一个合格的中层管理者的目的。

本书共分为九个章节，分别从找准位置、展示魅力、沟通管理、时间管理、目标管理、绩效考核、执行力管理、激励和升职等方面对中层管理工作进行拆解，不仅摆出问题，解决困难，并试图以前瞻的姿态绸缪未来，对中层管理工作进行系统化梳理，以取有的放矢、一针见血之效。

因作者的水平所限，本书不免错误和疏漏，恳请读者指正。



目 录 CONTENTS

Chapter 1

第一章 新晋中层第一课：找准自己的位置 / 001

认识自己：我是否真的与众不同 / 002

要先学会领导自己 / 006

明确自己与上司的职权 / 010

下属面前要有领导的样子 / 015

管好自己，做好排头兵 / 020

70%对上管理，20%对部门管理，10%与同级协调 / 025

Chapter 2

第二章 在言行中展示个人魅力 / 031

良好的心态是“承上启下”的关键 / 032

中层从来都是以专业取胜 / 037

没有优良的职业道德，就没有完美的下属 / 042

让职业习惯无可挑剔 / 047

仪表仪态要优雅得体 / 052

敢创新，才能为人先 / 057

从来没有救世主，所有责任你来担 / 062

Chapter 3

第三章 中层管理从沟通开始 / 069

你走温和路线还是暴力路线 / 070

方式不对，努力白费 / 074

对方的性格决定你的说法技巧 / 079

对上级，不妨学点“花言巧语” / 086

对下属，你是“连通器”吗 / 091

“水平线”沟通是难关 / 096

Chapter 4

第四章 跑在时间的前面 / 103

你真的那么忙吗 / 104

管理好你的时间表 / 109

效率为先，优先排序 / 114

时间管理的多种原则 / 120

时间管理有很多种方法 / 125

Chapter 5

第五章 别把目标当摆设 / 131

真拿目标当回事 / 132

目标管理有不同的特征 / 136

设定目标有诀窍 / 141

实施和控制是目标管理的两大核心 / 146

别让你的目标缺乏评估 / 150

Chapter 6

第六章 有绩效考核，才有能力高低 / 157

谁站在绩效考核的背后 / 158

让绩效考核循环起来 / 163

绩效要改进，面谈不可少 / 169

别让绩效成为“考核” / 173

Chapter 7

第七章 没有执行力，就只有空中楼阁 / 179

授权是什么 / 180

授权都是逐级的，到了中层怎么办 / 185

速度第一，完美第二，速度才是第一执行力 / 191

谁错了，就找谁，授权之后要追踪 / 195

有制度，又何必靠人治 / 200

Chapter 8

第八章 “榨出”下属的每一个工作细胞 / 207

探寻激励之源，别让误区影响你 / 208

公平、刚性、时机、清晰 / 214

激励要讲究策略 / 219

十种方法玩转激励 / 225

Chapter 9

第九章 中层到高层，距离有多远 / 231

要有老板的心态 / 232

帮助下属成功，你才会升职 / 236

不要一直做“老黄牛” / 240

适当的时候毛遂自荐 / 243

新晋中层第一课：找准自己的位置

认识自己：我是否真的与众不同

要先学会领导自己

明确自己与上司的职权

下属面前要有领导的样子

管好自己，做好排头兵

70%对上管理，20%对部门管理，10%与同级协调





认识自己：我是否真的与众不同

现代企业的核心管理理念是：在团队的建设中，如果没有健康的中层，就不会存在健康的企业，也更谈不上企业的健康发展。中层简单地说，就是管理层，除了企业的高层领导和底层的员工，其他的管理人员都可以统称为中层。中层管理人员在企业发展中具有举足轻重的作用，他们是企业的中坚力量，或者说是中流砥柱，可以促使上、中、下三层共同协调合作。中层发挥好自己的职责，站好自己的位置，可以促使企业获得健康的发展。也只有中层强大了，企业才能更强大。一个企业如果没有一流的中层，就肯定走不远。在现代企业的发展理念中，不仅呼唤在某一方面有专长的人才，更呼唤一个强大的团队，优秀的人才也需要有优秀的团队做支撑，才能发挥出他的最好水平。

企业中层就是从事管理的人员，做好中层就意味着要做好管理，新中层要对自己的能力大小有一个清楚的认识。首先要认识自己的管理能力，所谓管理，主要包括两个部分：“管”和“理”。

“管”就是管控，中层人员要监督下属的工作的进度，使他们能按时地完成工作任务，对上司的决策有效执行！

“理”就是理解，包括理解高层的决策，理解企业的远景目标，明确工作内容和规则，并能保证工作准确无误地得到开展！

既然是做管理，就不能只会做技术，而不会做人，更不能只会拍上司马屁！一个成功的中层管理者，要在企业中发挥自己的管理作用，个

人在专业技术上的能力其实只占20%左右，余下80%部分指的是个人的综合能力，这些能力主要包括：出色的沟通能力，一定的演讲能力；良好的处理各种关系的能力；一定的情绪控制能力；对公司项目的管理能力；突出的公众形象；乐观豁达、不计个人得失等等，总而言之，中层的能力越强，拥有的能力越出众，一个企业成功的概率就会越大！

中层干部在企业内部，处于一个夹心饼干的位置，上受上司的直接领导，下有下属需要管理，在这样一个承上启下的位置上，中层往往要肩负起使企业领导的决策得到正确地执行，以及保证各项工作正常有序地运转的重任。中层的身份是双重的，既是管理者又是被管理者，他们既是企业的领导班子成员，是高层领导的得力参谋和助手，在本部门内部，他们又是下属员工眼中的榜样、标兵、楷模；既要走在企业领导队伍中的前面，充当先锋官，战斗在第一线，又要在部门内部做好排头兵，当好指挥官、指导员；既要自己懂技术，会干下属的工作，还要会领导，要带领自己的团队一起工作。

既然中层管理人员身上需要具备这么多硬性的条件，同时也肩负着有关企业兴衰成败的大责任和使命，那么新晋的中层人员就要先认清自己的能力，要弄清楚自己能不能胜任中层的工作，能否在中层的岗位上建功立业。一言以蔽之，你是真的与众不同吗？如果你是一个人才，那么你属于哪一种人才？

一个优秀的中层管理者应该具备以下这些能力：

第一，理解和沟通能力。理解是对上司而言的，理解上司的决策，弄清楚企业的远景目标是什么，理解力直接关系到中层的工作目标和工作方向，不能只凭一知半解埋头苦干，到头来只能是南辕北辙、事倍功半。只有完全地彻底地弄清楚了，才能正确地做事，避免不必要的麻烦。沟通是针对下属员工的，中层要具备很强的沟通能力，才能做好管理的工作，比如在绩效考核时就要和下属做好持续不断的沟通，保证绩

效考核工作顺利进行。

杨先生是某公司的人力资源部经理，有一次因为领会错了上司的意思而犯了个不小的错误。原来，在一次公司主持的大型招聘会上，来了很多应聘者，其中有很多人实力相当，不好随便定下来，领导告诉杨先生，让通过第一关的应聘者直接到公司去面谈，其实这是第二次的面试，就是复试，目的是想再详细的了解一下，然后决定用还是不用。但是小杨误解了这个意思，他把复试理解成了通知他们来上班，结果搞得公司领导很被动，本来还没有决定是不是要用呢，为了公司的信誉还非得用他们不可了。

这其实是一个不该犯的错误，杨先生最后主动地承担了责任，找几位应聘者直接谈了谈，向他们表示歉意并请求他们的谅解，虽然落了一些埋怨，但很多人还是表示了理解，事情的结果最终还是按照领导原来的意思顺利地进行了，也留下了其中的几名优秀人才。

对于企业经营者来说，事务繁多，内部关系错综复杂，部门的负责人要对事情的来龙去脉有一个细致的了解，然后提出合理可行的解决方案，保证上令下达，做好上下级之间的沟通，只有这样，才能使企业的发展顺利进行，这方面的能力对于中层管理者来说也是非常重要的。

第二，具备一定的管理能力。新中层一般会拥有新的管理理念，以及较强的专业素养，但是他们也有缺点，那就是实践能力不足，作为管理者，经验是一笔最好的财富，这是需要新中层做好积累的。一个管理者的能力主要包括指挥能力、规划能力和各方面的协调能力，中层是一个被管理者，但同时也是一个管理者，他要管理指挥好自己的下属，包括给他们分配工作，协调好相互的配合，优化时间和人员配置，团结合

作，激发斗志，从而高效快速地完成本部门的工作任务和计划。如果不能进行有效地管理，那么不管你的计划制订得多么严密，多么周到，都只能是纸上谈兵，达不到预期的目的。好的管理者应该是一个音乐指挥家，是团队的灵魂，把各方面协调好才能奏出和谐美妙的旋律，指挥得当其实是管理者要达到的一种目标。

第三，具备一定的人际交往能力。工作当中的人际交往能力可根据打交道的范围分成几大部分，比如跟上司领导的交往能力，和同级的同事们之间的协调能力以及和下属的相处能力。跟上司之间的交往能力主要指的是接受上级的管理，服从上级，完成上级布置的任务并随时准备向上级汇报工作的进展情况，接受上司领导的检查和监督。同级的部门领导之间要做到很好的协调和沟通，使能够配合彼此的工作。对下属主要是以管理者的身份，下达命令，布置工作，进行督导等。不管是和哪一级的交往，做好沟通工作都是第一位的。

第四，要善于控制自己的情绪，这一点也是很重要的。因为身份地位的特殊，所以中层一定要认识自己的工作的重要性和特殊性，学会自我控制。其中包括情绪的控制，还有就是自我估计和环境适应等方面的能力。管理人员最忌讳的就是带着情绪工作，尤其是中层管理，事务繁杂，工作忙乱，情绪很容易波动，这种情况下，情绪化往往会导致言语上的过激。这不但改善不了现状，反而会使你周围的人深受你情绪的影响，不但解决不了任何问题，还会大大地影响你在下属心目中的形象，甚至丧失领导对你的认同。所以，作为中层管理者要具有冷静的头脑，要能承受各方面的压力，在压力面前善于控制自己的情绪，并且能够化压力为动力，只有这样才能理智客观地对待自己的工作。管理者一定要明确这个观点，最明智的做法就是抛开得失之心，淡泊一些，不管遇到多么棘手的难题，不管下属制造了多么大的麻烦，要冷静地以解决问题为先，切忌冲动，要喜怒不形于色。

所谓“金无足赤，人无完人”，这个世界上没有十全十美的人，对于一般人来讲，时间、精力都是有限的。作为一个管理人员，要明确自己的职责；作为一个领导者和育人者，更要认识到自己的优势在哪里，和普通员工相比具不具备成为优秀的领导的能力，新中层应该参照优秀的中层人员，以他们为标兵，向他们学习，以保证自己胜任管理者的工作。

要先学会领导自己

新中层要想做好部门的领导，首先必须学会做自己的领导，只有领导好自己才能领导好别人。

学会领导自己，是身为领导的必备素质。在困难面前，让自己站到最前头，注意自己的言行，以身作则，在工作中建立威信，才能管理好自己的团队，带好自己的队伍，得到上司和下属的信任，并协调好各方面的关系，这样才有利于开展工作。

中层领导虽然职位不算高，但是肩负的责任却不小，因为作为一个团队的第一负责人，在工作中既要抓生产抓业务，又要抓管理，为公司带出一流的团队。所以，就要求中层领导一定要对自己严格要求。而要管理好自己，做好自己的领导，就要设立一个清楚的努力目标和方向，便于做好对下属的领导工作。

一般来讲，中层领导要在工作方面做到以下几点，才能有效建立威望，令下属信服。

（1）给自己一个准确的定位。中层管理人员要明确自己在公司的位

置和职责。中层是企业的中流砥柱，在企业内部更是起着承上启下的作用，既要准确的贯彻领导的决策，又要带领下属开展工作。

（2）学会分工和用人。尺有所短，寸有所长。根据员工的不同特点合理安排工作岗位，有助于调动员工的工作积极性，使员工中的每一个人都能充分地发挥自己的聪明智慧，做到“人尽其才，才尽其用”。

（3）理清工作计划。中层管理人员要在正确理解上司决策的基础上，具体制订本部门的工作计划。提出具体的实施方案，分清轻重缓急，列出时间表，保证自己的部门和企业的战略目标的一致性和连贯性，把企业的长远目标变成每一个员工的工作目标。

（4）严格遵守规章制度。无规矩不成方圆，中层管理者要具有强烈的制度意识，一言一行严格按照规章制度办事，以身作则，用制度来管人管事。

（5）勤于沟通。中层管理者在每一项工作中都像打排球中的二传手一样，能使死球变活球，臭球变好球。做好部门之间以及和下属的沟通协调工作，使上令下达，形成共识。

（6）授权明确。要调动员工的工作热情，需要进行有效的授权，并明确他们的责任，增强员工的责任心。中层管理人员不可能事事亲力亲为，所以要有意识地培养下属，促进他们的成长。说白了，成就下属也就是成就自己。做到用人不疑、疑人不用，同时还要勇于为员工承担责任，不要把工作中出现失误的责任都推给下属。

（7）做业务精英。中层领导也是要干具体工作的，只有熟悉本部门的业务，才能做好管理，制订出合理的部门工作计划。

（8）做好助手工作。中层是企业领导队伍中的参谋和助手，要做到参之有道、谋之有方，能够替上司解决一些实际的问题，切忌报喜不报忧、欺上瞒下、推卸责任等。

要成为一个好的中层领导者，还要学会做人。

人们常说：七分做事，三分做人。但是美国哈佛大学的著名行为学家皮鲁克斯曾经说过：“做人是做事的开始，做事是做人的结果。把握不住这两点的人，永远都是边缘人！”

要懂得做人，因为做人成不成功跟做事能不能成功是直接相关的，做人会影响到你一生的成败。会做人，就是要求一个人要有良好的道德品格，有较强的敬业的精神，有团队协作的精神，还要有情有义有担当。一个人只有明白了做人的道理，经受过做人的历练，才能够有宽广的胸怀、健全的心智，才能以充沛的精力投入到事业中去，也才能实现一生的大志向。

一个人的成功之道，在德而不在术，在道而不在谋，在礼而不在权。能成大事的人都是既善于为他人着想，又能为自己谋利益的人。要让自己的下属从内心里欣赏自己、信服自己，就要学会为他人着想。

人们都说乔·吉拉德是最好的推销员，他的成功不仅是由于他的销售天分和努力，也跟他会做人密不可分。他在做销售的过程中，就很善于为顾客着想。

有一天，一位女士走进了吉拉德的汽车展销室，她是从对面的福特汽车销售行过来的，她已经看中了福特汽车销售行的一辆白色福特车。只是福特车行的经销商让她一个小时之后再去看，所以她到吉拉德这儿只是随便瞧一瞧，虽然这位女士只是看看而不会买，但是吉拉德并不介意，依然微笑着欢迎她来看车。

聊天中这位女士告诉他，今天是她55岁的生日，想买一辆白色的福特车送给自己作为生日的礼物。吉拉德听了立刻热情地祝她生日快乐。随后就见他向身边的助手轻声地交代了几句话，助手出去了。

吉拉德陪这位女士从一辆辆新车前面走过，虽然知道这位女士并不打算买车，但仍然非常细心地一一给她做了介绍。当他们走到一辆白色的雪